

Innovazione sociale e impresa sociale: retoriche e pratiche della trasformazione del welfare

Luca Fazzi

Innovazione sociale e impresa sociale

L'Italia è uno dei paesi in cui le imprese sociali si sono sviluppate maggiormente nel corso degli ultimi trenta anni in particolare in forma di cooperative sociali. Uno degli argomenti con cui le imprese sociali italiane si trovano a doversi confrontare è da un paio di anni a questa parte quello dell'innovazione sociale.

Innovazione sociale è un termine diventato ormai di moda per parlare del futuro del welfare. Il dibattito politico pone attualmente una grande enfasi sul rapporto tra innovazione e imprese sociali. Cosa si debba intendere per innovazione sociale e cosa per impresa sociale non è però ancora così chiaro (Pol e Ville, 2009). Innovazione sociale in teoria è tutto quell'insieme di attività di natura economica che comportano un'innovazione dal punto di vista del benessere sociale. La definizione è talmente generica che si presta a ogni sorta di interpretazione, ma senza dubbio quello che è chiaro è il binomio tra attività economica e innovazione sociale. Rispetto alla tradizione del welfare state che vedeva il benessere come l'esito di una spesa pubblica in materia di questioni sociali il concetto di innovazione sociale insiste molto sulla capacità di coniugare il vantaggio economico con le azioni di generazione di benessere sociale. Di per sé, anche la spesa sociale pubblica si pone come obiettivo un miglioramento del benessere sociale. La differenza che tra il concetto di innovazione sociale e quello di welfare state è che le attività finalizzate a produrre benessere sociale nel secondo caso si basano su obbligazioni normative mentre nel primo richiedono anche una visione imprenditoriale che porta a massimizzare i vantaggi economici associati all'aumento del benessere sociale.

Ma come è possibile promuovere l'innovazione sociale da parte delle imprese sociali? Si può dire che le imprese sociali siano di per sé strumenti di innovazione sociale?

Postulare che le imprese sociali siano strumenti di innovazione sociale ha diversi effetti sotto il profilo delle politiche.

La prima conseguenza è che le imprese sociali acquisiscono una maggiore centralità nell'ambito delle riforme del welfare. Questo è per esempio quello che sta accadendo a livello europeo e nazionale pur con sfumature diverse dove per la prima volta con l'approvazione dei documenti sull'impresa sociale un soggetto diverso da Stato e mercato entra a pieno titolo negli strumenti di rilancio della competitività e della coesione sociale.

Si tratta di un riconoscimento importante di quel variegato e multiforme universo di organizzazioni che nel corso degli ultimi trenta anni hanno prodotto reddito e occupazione perseguendo finalità solidaristiche e di pubblico interesse.

La seconda conseguenza invece è più problematica. Enfatizzare la dimensione innovativa delle imprese sociali significa attribuire ad esse una responsabilità che è tutto da verificare se esse sono in grado di sopportare. Il punto principale da affrontare è capire quale è il locus dell'innovazione. Si può sostenere che sono le imprese sociali come aggregazioni della società civile che operano con spirito di impresa a costituire il motore dell'innovazione sociale?

La risposta a questo interrogativo non può che essere negativa e ciò per diversi ordini di considerazioni.

La prima ha natura fattuale. Le ricerche disponibili sulle cosiddette imprese sociali intendendo con questo termine le organizzazioni che operano nella produzione di beni e servizi con vincoli totali o parziali alla distribuzione degli utili evidenziano come la predisposizione all'innovazione di queste organizzazioni è più un auspicio teorico che non una realtà empirica certificata da dati incontrovertibili. Il livello di innovatività delle imprese sociali dipende da moltissime variabili: il periodo storico, le condizioni dei mercati, i flussi di finanziamento, le caratteristiche organizzative e di governance (Fazzi, 2013). In Italia analizzando i dati della sola cooperazione sociale nel triennio 2010-2012 risulta che solo un quarto di cooperative ha realizzato forme di innovazione realmente importanti, mentre circa un terzo non ha realizzato alcuna forma di innovazione. E' chiaro che

l'innovazione non può essere considerata un processo continuativo per cui è normale che una parte di organizzazioni non innovino in un certo periodo. La ricerca empirica rileva tuttavia l'esistenza di diffusi ostacoli all'innovazione da parte delle imprese sociali nazionali, una parte delle quali appare ancora legata a modelli e culture organizzative strutturalmente non vocati all'innovazione (Fazzi, 2014). L'innovazione non è dunque un elemento connaturato a una specifica forma giuridica di impresa.

La seconda considerazione da fare quando si parla di innovazione sociale è che l'innovazione non può essere considerata come un prodotto di un gruppo di individui che compongono un'organizzazione. Essa è piuttosto l'esito di articolati processi di elaborazione, realizzazione e diffusione di idee che assumono significato e si concretizzano all'interno di specifici ecosistemi politici e sociali.

Tecnicamente, il concetto di ecosistema termine introdotto nel 1935 dall'ecologo inglese Arthur Tansley, si riferisce a una porzione di biosfera in cui un insieme di organismi animali e vegetali interagiscono tra loro e con l'ambiente che li circonda in modo specifico. L'idea di ecosistema applicata allo studio dell'innovazione mette in rilievo come l'innovazione sia un fenomeno che si colloca all'interno di un sistema più ampio che la sostiene e le permette di riprodursi e di rimanere vitale. Parlare di imprese sociali come locus dell'innovazione sociale è un errore concettuale molto grave perché sembra che il processo innovativo si realizzi all'interno di un sottosistema che in realtà non è autonomo o indipendente dall'ambiente che lo circonda. E' al contrario l'interazione tra il sottosistema impresa e il sistema politico economico e sociale più generale a rappresentare l'elemento decisivo del processo innovativo.

In Italia per esempio la stagione pionieristica dell'impresa sociale che ha prodotto la maggiore innovazione sul piano dei servizi sociali e socio sanitari è stata caratterizzata da elementi esterni alle singole organizzazioni che sono risultati fondamentali per dare gambe al processo trasformativo di cui queste organizzazioni sono state indubbiamente protagoniste (Borzaga e Fazzi, 2011). I movimenti sociali e culturali degli anni 70 per esempio hanno costituito il retroterra dal quale sono partite le rivendicazioni di una vita migliore per malati mentali minori disabili e emarginati che fino a quel momento erano privati dello statuto sostanziale di persone con pieni diritti civili e sociali. La cultura sociale nell'epoca del boom economico era inoltre più propensa a accettare un'allocazione delle risorse pubbliche a favore di soggetti non produttivi e il ceto politico peraltro spesso influenzato dai processi di cambiamento si sentiva legittimato a destinare risorse al sostegno delle nascenti iniziative di cooperazione e associazionismo sociale rivolte agli ultimi. Le idee che prendevano forma all'interno delle imprese sociali erano dunque un prodotto di più ampi e articolati processi che trovavano all'interno di queste organizzazioni il luogo formale entro il quale svilupparsi e diffondersi. Parlare di innovazione sociale significa anche oggi domandarsi non solo di quali organizzazioni abbiamo bisogno per promuovere e realizzare il cambiamento, ma anche quali ecosistemi sono necessari affinché esso prenda corpo e mettere radici.

Gli ecosistemi dell'innovazione sociale

Per parlare di sviluppo dell'impresa sociale attraverso il volano dell'innovazione sociale è necessario entrare allora in merito a quale tipo di ecosistema può essere più favorevole per la realizzazione dell'innovazione.

Il dibattito attuale delinea tre tipologie di ecosistema identificate di volta in volta come le più adatte a sostenere la crescita delle imprese sociali attraverso la leva dell'innovazione sociale:

- l'ecosistema pubblico;
- l'ecosistema di mercato;
- l'ecosistema comunitario.

L'ecosistema pubblico

Il primo ecosistema è quello pubblico. L'ecosistema pubblico è caratterizzato da una forte integrazione delle imprese sociali nell'ambito delle politiche pubbliche e da elevati livelli di finanziamento e regolazione. L'ecosistema pubblico è diventato preponderante in Italia dall'inizio degli anni 90 fornendo sia le risorse economiche che il quadro normativo all'interno del quale la

grande parte delle imprese sociali ha sviluppato le proprie strategie di crescita (Ascoli e colleghi, 2002). Le politiche pubbliche sono state in alcune fasi strumento importante di innovazione sociale ponendo le basi sia normative che economiche per lo sviluppo di innovazione. Da un certo momento in avanti però le politiche pubbliche sono state caratterizzate da un processo regressivo causato dalla difficoltà a reperire risorse ma anche da altri fattori che hanno spesso trasformato l'elemento di spinta trasformativa connesso alle policy pubbliche in fattore di ostacolo e freno all'innovazione.

Fino al 2010 il finanziamento pubblico è lentamente ma costantemente aumentato svolgendo la funzione di principale volano di sviluppo del settore. Dal 2011, i flussi di risorse hanno subito un crescente ridimensionamento soprattutto a livello locale a seguito dei provvedimenti governativi in materia di riordino della spesa pubblica. Nonostante le difficoltà in cui versa l'economia pubblica, l'ecosistema pubblico è invocato ancora oggi come sfondo per promuovere l'innovazione sociale da una parte consistente di terzo settore che vede nel finanziamento pubblico la leva principale per crescere.

Il problema principale dell'ecosistema pubblico è che manca oggi della possibilità materiale di sostenere da solo lo sviluppo delle imprese sociali. In assenza perdurante di crescita economica e con un debito pubblico che ha sfondato i record dei duemila miliardi di euro, appare come minimo utopico continuare a credere che l'ambiente di riferimento dello sviluppo delle imprese sociali possa continuare a essere il volano pubblico.

L'ecosistema pubblico non solo manca di risorse per l'autogenerazione, ma è anche uno dei fattori di crisi principale della capacità progettuale e innovativa di un consistente numero di imprese sociali nazionali.

Ci sono ancora oggi moltissime organizzazioni che pensano che siano i soldi pubblici a rendere possibile l'innovazione. Questa convinzione tende a ribaltare i rapporti tra causa e effetto: la storia delle imprese sociali in Italia o almeno a grande parte di essa dimostra che i servizi più innovativi sono stati pensati prima di avere le risorse necessarie per la loro implementazione e non dopo. Il rapporto con il settore pubblico si è rivelato più favorevole quando le logiche di interazione sono state collaborative e non asimmetriche o amministrativo burocratiche (Gasparre, 2012).

Quando aspettano i bandi pubblici, spesso le imprese sociali pensano di innovare ma in realtà aspettano i bandi per scrivere dei progetti per avere accesso alle risorse. terminate le risorse i progetti si fermano e questa è per esempio una delle cause principali dell'elevata mortalità registrata tra le cooperative sociali e le associazioni negli ultimi anni soprattutto nelle regioni in cui la messa a disposizione di fondi pubblici ha ingenerato un'offerta mirante esclusivamente a acquisire risorse per fare partire progetti non raramente poco efficaci se non del tutto marginali rispetto ai bisogni della società locale.

L'ecosistema pubblico appare inoltre oggi caratterizzato da elevati livelli di formalizzazione e burocratizzazione che prendono la forma degli accreditamenti e di richieste di uniformazione a modelli produttivi standardizzati sempre più pressanti e diffuse. L'ingerenza rispetto ai modelli più legati al contesto e alla complessità della domanda tipici delle imprese sociali di prima generazione inevitabilmente definisce vincoli organizzativi e cognitivi che ostacolano pesantemente l'azione innovativa. In presenza di livelli più elevati di regolazione burocratica i dati empirici mettono in luce come le imprese sociali siano molto meno propense e capaci di innovare i propri servizi secondo nuove linee di prodotto e siano più orientate a implementare modelli di gestione efficienti più che operare come agenti di cambiamento.

Alcuni ritengono anche che sia il finanziamento pubblico a garantire la funzione pubblica delle imprese sociali e sia è pertanto eticamente necessario rivendicare il perpetuarsi del sistema del finanziamento pubblico per garantire la crescita del settore. Anche in questo caso l'affermazione non è sostenuta da alcun dato empirico. Nel corso degli ultimi dieci anni per esempio il finanziamento pubblico ha continuato a garantire il funzionamento anche di servizi inefficaci e molto costosi come l'assistenza domiciliare quando la domanda dei cittadini richiedeva prestazioni molto più flessibili e a minor prezzo a cui ha risposto l'offerta privata della badanti.

L'ecosistema pubblico inoltre è stato contaminato inevitabilmente dalla crisi di legittimazione della politica. Il mondo delle imprese sociali è rimasto quasi del tutto indenne dagli scandali della corruzione. Spesso però l'eccesso di dipendenza dal settore pubblico ha implicato anche il

consolidamento di rapporti poco trasparenti con la politica basati su forme di contiguità che hanno indebolito l'autonomia del terzo settore nel suo insieme e favorito la disgregazione delle diverse forme di rappresentanza sia delle singole organizzazioni che dei sistemi di secondo livello.

Questo fenomeno è risultato inevitabilmente più marcato con l'incedere dei processi di professionalizzazione delle imprese sociali che ha aumentato il potere di interdizione della politica.

L'ecosistema di mercato

Un secondo ecosistema indicato essere una possibile frontiera per lo sviluppo di innovazione sociale è il mercato. La strada del mercato come ecosistema dell'innovazione sociale prevede che le imprese sociali diventino soggetti che operano rispetto a target di utenti molto più ampi e variegati di quelli tipici delle politiche di welfare. La versione che va per la maggiore della prospettiva dell'ecosistema mercantile è quella che vede il ceto medio e medio basso colpito dalla crisi come il destinatario naturale di un'economia di mercato più sociale e umana di cui le imprese sociali dovrebbero essere protagoniste. Lo scenario di un'economia di mercato più giusta è naturalmente un obiettivo condivisibile e probabilmente auspicabile. Come questo tipo di ecosistema debba funzionare per permettere alle imprese sociali di produrre innovazione sociale rimane un aspetto caratterizzato da elementi di marcata retorica missionaria. L'innovazione sociale dei mercati sociali del welfare potrebbe concretizzarsi per esempio in un'offerta di servizi a prezzo giusto in settori strategici per il benessere sociale quali la sanità oppure l'housing. Offrire servizi non a poche centinaia di cittadini, ma a decine o centinaia di migliaia come la prospettiva dell'economia sociale di mercato propone richiede di passare da un modello di impresa sociale territoriale a modelli industriali che possono operare con adeguate economie di scala e siano finanziate da grandi capitali privati. I sostenitori dell'ecosistema di mercato paventano dunque la costruzione di forti partnership con gli investitori privati banche o aziende private e diffondono il verbo della cosiddetta "ibridazione" un concetto che incorpora una pluralità di soluzioni imprenditoriali possibili che vanno dalle imprese low profit fino a gruppi societari misti dagli assetti proprietari i più disparati. La principale esperienza di innovazione sociale basata sulla prospettiva dell'ecosistema di mercato è ad oggi Welfare Italia il gruppo aderente alla centrale di cooperative CGM che aveva lanciato alcuni anni fa un piano industriale più di cento ambulatori medici e odontoiatrici in tre anni e che ad oggi si trova in condizioni di forti difficoltà economiche e fatica a fare andare a regime diverse delle poche decine di unità di offerta esistenti. Il caso di Welfare Italia è interessante da analizzare perché si tratta di un tipico caso di fallimento strategico. L'idea base del progetto era di rispondere ai bisogni di cittadini di ceto medio basso con un'offerta di servizi odontoiatrici e ambulatoriali a prezzo calmierato. Il marchio Welfare Italia offerto in franchising doveva garantire una visibilità del prodotto sull'intero territorio nazionale. La realtà è stata fino ad oggi impietosa. Con la crisi economica molti medici e dentisti hanno fatto quello che ogni attore di mercato è portato a fare nei momenti di crisi ovvero abbassare il prezzo e rendere più competitiva l'offerta per le fasce di mercato basse e medio basse. Gli elevati costi di avvio degli ambulatori sono stati resi possibili soltanto da investimenti che solo alcuni grandi consorzi si sono potuti permettere, ma la clientela non ha riacquisito un marchio sconosciuto come Welfare Italia preferendo ad esso il nome di un più tranquillizzante studio dentistico o medico già conosciuto. Il problema è che la logica di acquisto del cittadino medio non è quella del fruitore di un servizio sociale che può essere sensibile in assenza di costo di acquisto delle prestazioni alla qualificazione etica dell'ente erogatore. Con l'eccezione di poche esperienze concentrate nelle grandi aree metropolitane il disegno di accedere ai nuovi mercati con prodotti innovativi a costo calmierato si è molto ridimensionato. Il caso di Welfare Italia dovrebbe insegnare che le imprese sociali possono avere successo in base a specifici vantaggi competitivi quali la fiducia, la dimensione relazionale dei prodotti, e il radicamento territoriale. Pensare di comprare la reputazione acquistando un marchio non è una strategia vincente per le imprese sociali per il semplice fatto che la logica del successo imprenditoriale è radicalmente diversa da quelle delle imprese di mercato.

La scommessa di realizzare l'innovazione sociale all'interno di ecosistemi di mercato incontra però anche altri e più gravi problemi di cui la fame di innovazione rischia di lasciare intravedere solo alcuni aspetti marginali. Entrare in un'economia di mercato significa dotarsi di infrastrutture economiche e finanziarie adeguate. Questo implica recuperare capitali privati per l'innovazione che devono essere

debitamente remunerati. Il termine capitali pazienti sta a indicare come in un economia di mercato sociale gli investitori dovrebbero sapere aspettare il ritorno dei propri investimenti economici e non massimizzare l'utile a proprio fine. Ciò comporta due conseguenze: la prima è che la remunerazione dei capitali deve essere non speculativa e la seconda è che gli investitori non devono influenzare la mission sociale dei produttori. Queste condizioni per essere realizzate richiedono in primo luogo un orientamento culturale che deve essere presente a livello nazionale. L'Italia non è però il paese delle grandi opere benefiche da parte dei grandi investitori e probabilmente anche l'epoca in cui viviamo richiede una certa precauzione prima di ipotizzare l'esistenza diffusa di un capitalismo olivettiano disposto a sacrificare parte dei propri profitti e delle proprie necessità di approvvigionamento per finalità sociali. I miracoli sono naturalmente possibili ma è chiaro che è un terreno di sviluppo delle imprese sociali nazionali che va sperimentato con una certa prudenza soprattutto in un momento in cui la crisi rende più vulnerabili le organizzazioni a proposte di salvataggio o sviluppo vendute come redditizie.

Quando si parla di mercato non conviene dimenticare mai la lezione degli ospedali no profit americani che nel periodo reaganiano furono spinti verso la competizione di mercato dalla deregulation presidenziale. La letteratura dimostra come i modelli di business sociali vennero velocemente sostituiti in un grande numero di casi da modelli market oriented che interiorizzavano sistemi di gestione e comportamento tipici dei grandi ospedali profit. Come scriveva Adam Smith il mercato funziona come motore di sviluppo fino a quando ci sono nella società antidoti morali che sanzionano l'azzardo morale. La crisi economica mondiale, l'aumento spropositato delle diseguaglianze sociali, l'avvento della cultura consumistica sono elementi che il vecchio Smith non aveva previsto potessero dominare la scena. Oggi sono però un elemento componente delle economie di mercato, non l'unico ma senza altro il prevalente. Pensare attraverso la forza morale del terzo settore di rendere buono il mercato è un'aspirazione legittima e eticamente meritevole. Ma chi ha a cuore l'economia della solidarietà forse dovrebbe essere prudente a incamminarsi lungo questa strada.

L'ecosistema comunitario

Il terzo ecosistema entro cui può prendere forma l'innovazione sociale è quello comunitario. L'ecosistema comunitario è composto da una pluralità di logiche di attori, pubblici, privati e comunitari, che condividono una serie di interessi comuni non mobilitabili esclusivamente in base a obbligazioni normative o scambi di equivalenti economici.

La base dell'ecosistema comunitario è tradizionalmente un territorio specifico ma si possono avere anche esempi di ecosistemi comunitari su scala più vasta.

L'elemento essenziale per operare in modo innovativo all'interno di un ecosistema comunitario è la configurazione dell'impresa sociale come struttura di coordinamento. Con questo termine in letteratura si fa riferimento alla capacità delle imprese sociali e delle organizzazioni di terzo settore di mobilitare e coordinare risorse umane economiche e immateriali provenienti da fonti diverse in forza dei vantaggi reputazionali tipici del terzo settore quali reputazione, affidabilità, trasparenza e perseguimento di un benessere e obiettivi sociali percepiti come tali da un ampio gruppo di portatori di interesse.

L'ecosistema comunitario diversamente da quello pubblico è caratterizzato da sistemi di regolazioni e obbligazioni normative più flessibili e meno coercitive. A differenza di quello di mercato invece l'ecosistema comunitario mobilita capitali e risorse attraverso elementi di tipo fiduciario e con una valutazione di ritorno marcatamente sociale.

Gli ecosistemi comunitari sono gli ambienti dove tradizionalmente le imprese sociali hanno realizzato innovazione sociale. Con la progressiva integrazione nell'ambito delle politiche pubbliche e la professionalizzazione dei servizi gli ecosistemi comunitari sono stati sostituiti su larga scala da ecosistemi pubblici. I finanziamenti pubblici sono diventati preponderanti rispetto a quelli comunitari, i lavoratori professionisti si sono spesso sostituiti ai volontari, le reti di relazioni con le comunità locali hanno lasciato il posto a rapporti più strutturati e continuativi con le pubbliche amministrazioni.

La convinzione di diversi osservatori è che gli ecosistemi comunitari fanno parte della preistoria dell'impresa sociale, ma non sono più adatti a rappresentare un orizzonte di sviluppo tale da promuovere la crescita del settore.

In realtà i dati empirici evidenziano che come la gran parte dell'innovazione sociale più spinta avviene ancora oggi all'interno di ecosistemi comunitari e alimentata da convergenze di interessi e valori rispetto a obiettivi che coinvolgono più portatori di interesse diversi dai soli erogatori e dal solo finanziatore pubblico. Il finanziamento pubblico rimane un elemento importante per il finanziamento delle iniziative, ma non è l'unico.

Si tratta spesso di sistemi a rete che possono operare con scale di intervento non solo territorialmente limitate come è il caso delle esperienze imprenditoriali di Libera Terra oppure i progetti di centrali di energie rinnovabili avviati in centro Italia dai consorzi locali di cooperative sociali.

Gli ecosistemi comunitari aprono orizzonti di innovazione sociale strategici per l'impresa sociale soprattutto rispetto a tre grandi campi di intervento.

Il primo è quello della riprogettazione dei servizi in forma di filiera. E' un elemento incontrovertibile di realtà che i servizi di welfare siano caratterizzati da un livello elevato di frammentazione. Nel settore strategico dei servizi per anziani che rappresenta il grande business economico e sociale del welfare dei prossimi cinquanta anni per esempio le imprese sociali hanno occupato segmenti di offerta molto specifici quali l'assistenza domiciliare e in parte la gestione di servizi in strutture residenziali. L'evoluzione della domanda è però oggi tale da rendere questi servizi del tutto inappropriati per fornire risposte ai bisogni di anziani e famiglie. Quello che serve è un'infrastrutturazione di filiera dei servizi in grado di fornire risposte interate e continuative lungo l'intero arco di vita dell'età anziana. Al posto dei pacchetti di assistenza specialistica e frammentata sarà necessario costruire sistemi di offerta che permettono di usufruire all'anziano di un'assistenza che va dall'alloggio a bassa protezione nelle prime fasi dell'invecchiamento fino all'assistenza domiciliare e residenziale pensata in forme più comunitarie di centri in cui gli anziani e la comunità possono interagire reciprocamente come accade nei principali paesi del centro e nord Europa attraverso strutture che uniscono l'assistenza ai non autosufficienti e servizi fisioterapici, consulenziali e ricreativi rivolti sia agli ospiti che alle famiglie e agli anziani della comunità. Il focus dell'innovazione sociale che riorganizza una parte importante dell'offerta esistente deve avere come focus non la prestazione stabilita dal bando di gara o dalla convenzione bensì la biografia delle persone e delle loro famiglie e essere impostate congruentemente per fornire ad essi risposte.

Il settore degli anziani non è l'unico in cui il focus sulle biografie può permettere di ripensare i servizi in una logica di filiera comunitaria. Basti pensare alle difficoltà che incontrano in questo momento le comunità educative per minori impostate sulla residenzialità dei ragazzi e spesso scollegate da una rete di servizi professionali e volontari finalizzati a dare risposte ai bisogni di sostegno alle competenze educative dei genitori oppure all'esigenza di formazione ai requisiti lavorativi per un futuro ingresso nel mercato del lavoro.

Le filiere per loro stessa natura possono realizzarsi solo all'interno di ecosistemi comunitari; gli ecosistemi pubblici non hanno la flessibilità e le risorse per finanziare le reti di servizi lunghi e il mercato è interessato a sviluppare solo i servizi che remunerano i capitali.

In secondo ambito di innovazione sociale che può prendere forma all'interno di ecosistemi comunitari è quello legato allo sviluppo locale.

Nella tradizione welfarista, l'azione di contrasto all'esclusione sociale è già di per sé una strategia di sviluppo locale. In parte questo è vero ma la sfida dello sviluppo locale è in realtà più complessa. Si tratta di considerare come obiettivo dell'azione imprenditoriale non solo la tutela dei deboli ma anche la promozione di interessi diversi come potrebbero essere quelli dei paesi di una valle che si sta spopolando, le filiere dell'agricoltura sociale, la riformulazione delle offerte turistiche in chiave comunitaria., lo sviluppo locale è un settore di innovazione che si basa sulla costruzione di reti larghe di interessi e obiettivi comuni e entro cui le imprese sociali attraverso l'inserimento lavorativo, l'educazione, il valore etico del prodotto possono contribuire in modo sostanziale alla tenuta dei territori.

Il terzo filone di innovazione sociale che può prendere forma negli ecosistemi comunitari è quello delle imprese sociali di cittadini. Fino ad oggi le imprese sociali hanno tenuto ferma una forte

separazione tra fruitori e erogatori dei servizi. Le forme di auto-organizzazione da parte dei cittadini nella risposta ai bisogni presenti nelle prime fasi di sviluppo del fenomeno dell'impresa sociale italiana sono state nell'ultimo periodo storico pesantemente offuscate dai processi di professionalizzazione e dall'aumento di richieste di formalizzazione degli interventi da parte dei soggetti pubblici. Imprese sociali in cui i cittadini diventano i produttori e utenti dei servizi sono dunque attualmente esperienze rare e scarsamente diffuse. Una risposta efficiente e efficace alla complessità dei bisogni sociali richiede tuttavia un avvicinamento tra domanda e offerta che nuovi modelli di organizzazioni controllate dai cittadini possono essere maggiormente capaci di realizzare. I potenziali di innovazione di queste nuove forme di impresa sociale sono visibili nelle pionieristiche esperienze di turismo di comunità, di servizi per anziani o di gestione di beni comuni.

I terreni di sviluppo dell'innovazione in ecosistemi comunitari non sono infiniti. Rispetto all'idea di fornire servizi calmierato a milioni di cittadini del ceto medio e medio basso il campo di intervento può sembrare molto più modesto. Tuttavia l'innovazione in un ecosistema comunitario non è meno solida di quella che si può realizzare in un ecosistema di mercato. Le relazioni che si instaurano tra i diversi attori non sono obbligazioni o calcoli di reciproca convenienza ma legami che saldano attraverso una reciproca responsabilizzazione e che alimentano un senso di condivisione delle questioni sociali che è più ampio di quello prospettato dai rapporti individualizzati di acquisto di prestazioni. L'innovazione che si realizza negli ecosistemi comunitari è un investimento che trascende il valore materiale dei servizi e che aggiunge ad esso il valore immateriale del costruire insieme e del condividere idee e progetti per il raggiungimento di un bene realmente diffuso e comune.

Quali implicazioni?

Il ragionamento sull'innovazione sociale inserito nel quadro analitico della teoria degli ecosistemi porta a contestualizzare l'innovazione sociale non come una proprietà o una caratteristica tipica di una particolare forma di impresa. L'impresa così come l'imprenditore sono elementi fondamentali del processo di innovazione. Ma le idee non nascono e non si realizzano all'interno di una scatola sono esiti di processi più ampi e articolati che inglobano infrastrutture politiche, economiche e sociali. L'unità su cui ragionare di innovazione sociale non è la singola tipologia di impresa bensì l'ecosistema in cui essa opera. Questo significa spostare il focus del dibattito politico dall'innovazione come processo imprenditoriale all'innovazione come processo politico sociale. Per promuovere innovazione sociale oggi non è sufficiente sostenere idee di singole imprese ma è indispensabile costruire le condizioni affinché le idee possano generarsi e diffondersi.

Sul piano delle politiche questo significa innanzitutto dare valore alle iniziative che fanno incontrare domanda e offerta di servizi secondo logiche di corresponsabilizzazione dei produttori e dei consumatori su scala locale.

Il riconoscimento dell'importanza degli ecosistemi comunitari implica che dopo anni di normative orientate alla competizione si costruiscano sistemi di promozione e regolazione delle attività delle imprese sociali basati sul principio del coordinamento tra i diversi attori e della trasparenza dei processi di finanziamento.

Investire sulle filiere dei servizi, sui progetti di sviluppo locale e sulle forme di auto-organizzazione della cittadinanza significa di per sé trattare con oggetti non industrializzabili né trattabili secondo logiche di scala o di regolazione standardizzata. La dimensione dei processi diventa per questo tipo di attività prevalente rispetto a quella della rigida formalizzazione delle procedure. Gli accordi di cui si ha bisogno per sostenere questo tipo di innovazione devono essere flessibili, incrementali e al tempo trasparenti. La dimensione della coprogettazione è l'elemento qualificante della realizzazione delle attività e la partecipazione degli stakeholder diventa garanzia di una valutazione non burocratica e formale degli investimenti.

L'innovazione sociale si realizza attraverso confronti tra idee e non competizioni sul prezzo oppure irreggimentazione di organizzazioni nelle scatole rigide degli accreditamenti.

Nel rapporto con la politica l'innovazione sociale richiede forme di partecipazione e coinvolgimento il più possibile ampie e variegate. Le rappresentanze di interessi particolaristici non aiutano a pensare secondo logiche di interesse delle comunità. Tra i grandi frenatori del cambiamento del welfare negli

ultimi anni purtroppo più di una volta sono state in prima linea alcune rappresentanze di organizzazioni di terzo settore interessate a tutelare rendite di posizione acquisite ma non più funzionali a promuovere il cambiamento. Il leader del terzo settore che sa muoversi agilmente nei corridoi della politica se si parla di innovazione sociale in ecosistemi comunitari va sostituito con leader di comunità e progettatori di territori che parlano per conto di attori plurali e di interessi che convergono chiaramente verso obiettivi di interesse comune.

Per quanto riguarda i finanziamenti, l'innovazione sociale comunitaria necessita di strumenti che favoriscano investimenti sociali veramente etici e la partecipazione economica oltre che sociale dei cittadini attraverso deduzioni alle donazioni e una facilitazione alla partecipazione in qualità di volontari o soci fruitori. E' un dato di fatto completamente anacronistico che le cooperative sociali possano avere una quota di soci volontari inferiore alla metà della base sociale. Le imprese sociali dovrebbero essere organizzazioni in cui cittadini utenti e attori della società civile trovano le legittime forme di cittadinanza. Organizzazioni che chiudono le porte all'ingresso della comunità sono destinate nel tempo a isolarsi e a diventarne parte avulsa e facilmente condizionabile da logiche estranee a quelle del perseguimento di interessi diffusi di benessere e tutela.

Evitare la strada della burocrazia e della competizione non significa avere meno responsabilità per le imprese sociali, ma di più e più articolate. L'innovazione sociale per le imprese sociali richiede forme di design organizzativi non occasionali e generici (Picciotti, 2013).

Un ecosistema comunitario per essere humus di innovazione sociale richiede la presenza di imprese sociali che catalizzano e mobilitano le risorse comunitarie e danno ad esse spazio di rappresentanza e voce all'interno delle organizzazioni. Il rapporto con la comunità non può avere natura strumentale. Per durare nel tempo esso richiede che le organizzazioni realmente diventino strumenti per fare convergere interessi diversi e per mobilitare risorse plurali verso il raggiungimento di obiettivi comuni.

Questo implica che i sistemi organizzativi e i modelli di governance siano progettati in modo da essere integrati nelle reti di interessi comunitari attraverso l'apertura delle basi sociali, dei consigli di amministrazione plurali, e un forte e deciso investimento nelle relazioni con gli attori del territorio.

Molti anni fa la logica di crescita delle imprese sociali italiane era stata identificata attraverso la metafora del campo di fragole. Le piante di fragole non competono tra loro, ma crescono una a fianco all'altra fino a riempire un intero campo in modo armonico e adattato al terreno. I processi di specializzazione, dimensionamento, e trasformazione delle logiche di azione delle imprese sociali fagocitate dalla diffusione di modelli di regolazione di tipo competitivo rendono oggi la metafora del campo di fragole non più attuale. Ma è il pensiero che sta alla base dell'idea del campo di fragole che appare oggi più attuale che mai e questo pensiero rimanda all'idea che l'economia delle imprese sociali può avere successo soltanto a condizione sia il coordinamento fiduciario a essere il motore dello sviluppo, e non la competizione o la programmazione burocratica. Le imprese sociali per promuovere innovazione sociale di lungo respiro devono essere progettate come "strutture di coordinamento" di risorse e interessi plurali. Forme organizzative e ambienti appropriati costituiscono i due elementi chiave per alimentare l'innovazione sociale negli ecosistemi comunitari.

Conclusioni

Le imprese sociali possono essere distinte oggi in due principali tipologie: i gestori di servizi e gli agenti di innovazione. Le prime sono organizzazioni impegnate nella fornitura di servizi per conto delle pubbliche amministrazioni che nel tempo hanno sviluppato una attenzione alla professionalizzazione e all'efficienza ma che rimangono fortemente ancorate all'erogazione di prestazioni definite per via settoriale e burocratico amministrativa. Le seconde sono invece quelle che cercano di adeguare l'offerta ai bisogni e di costruire risposte nuove alle emergenze e alle problematiche sociali complesse.

Tra le due forme di impresa sociale è come se ci fosse una linea di frattura tra un vecchio modo di intendere il welfare e uno nuovo che guarda a un futuro di una società sfaccettata e complessa. Il passaggio dalla prima tipologia alla seconda può essere raffigurato con la metafora del kintsugi. Il kintsugi è un'antica tecnica giapponese di restauro di vasellame. I giapponesi quando un vaso si rompe difficilmente ne buttano via i pezzi. Artigiani specializzati li ricompongono nella forma originale

attaccando i pezzi frantumati con oro e materiali preziosi che disegnano nuove linee estetiche conferendo un valore unico alle composizioni.

Il kintsugi è una tecnica che produce valore estetico, ma ha anche un profondo significato interiore. Esso rimanda al valore della rigenerazione e alla capacità di trasformare elementi di crisi in qualcosa di nuovo e più bello.

La sfida dell'innovazione sociale assume sicuramente un valore altamente simbolico per le imprese sociali: è attraverso l'innovazione che si può continuare a legittimare un'azione trentennale di quotidiana presenza sui territori, di lavoro e impegno che come ogni altra attività umana necessita di essere continuamente rigenerato e adattato ai tempi che cambiano. Per promuovere l'innovazione sociale delle imprese sociali non è sufficiente però attribuire ad esse una intrinseca capacità di generare innovazione. L'innovazione è un prodotto di processi sociali politici e economici molto articolati che inglobano sia le persone e le organizzazioni che i contesti e le condizioni generali in cui esse operano. Il focus di politiche per l'innovazione sociale deve essere dunque centrato non sulle singole tipologie di imprese bensì sugli ecosistemi che consentono ad esse di mobilitare risorse e orientare la propria azione verso obiettivi di valore sociale. Questo significa abbandonare la retorica dell'impresa sociale che ammantava una parte ampia del dibattito sul nuovo welfare. Le imprese sociali italiane possono diventare strumento di innovazione sociale a condizione siano costruite e rinforzate le architetture istituzionali dell'innovazione. L'idea di ecosistema come oggetto delle politiche vuol dire che i cambiamenti devono riguardare non solo le imprese sociali, ma anche i sistemi di regolazione, di promozione e controllo, le relazioni inter-organizzative e le culture del welfare che sono l'humus del cambiamento.

L'innovazione ha sicuramente bisogno di più ecosistemi per realizzarsi. E' chiaro però anche che ogni ecosistema può promuovere un certo tipo di innovazione. Nel dibattito attuale sono diverse le posizioni che si confrontano. E' importante evidenziare che le imprese sociali non sono imprese parapubbliche o di mercato. Se si vuole parlare di una tipologia di impresa che realizza funzioni specifiche sue proprie anche il ragionamento sugli ecosistemi dovrebbe essere congruente.

Riferimenti bibliografici

Ascoli U., Pavolini E., Ranci C., *The new partnership: the changing relationship between state and the third sector in the scenario of new social policies in Italy*, in U. Ascoli, C. Ranci, (a cura di), *Dilemmas of the welfare mix*, New York, Plenum, 2002; trad. it., *La nuova partnership: i mutamenti nel rapporto tra Stato e organizzazioni di terzo settore in Italia*, in U. Ascoli, C. Ranci, (a cura di), *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma, 2003.

Borzaga C., Fazzi L., *Le imprese sociali*, Carocci, Roma, 2011.

Fazzi L., *Terzo settore e nuovo welfare in Italia*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

Fazzi L., *Imprenditori sociali innovatori*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

Gasparre A., *Logiche organizzative nel welfare locale: governance, partecipazione, terzo settore*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

Picciotti A. *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

Pol E., Ville S. Social innovation: Buzz Word or Enduring Term?, in *"The Journal of Socio-Economic"s*, 38(6), 2009.